

УДК 330.658

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ З УРАХУВАННЯМ КРИТЕРІЇВ СУЧАСНОГО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бойко В.В., канд. екон. наук, доцент
Кириченко Г.В., асистент
Національний транспортний університет, Україна

Учасники конференції

В статті уточнено і узагальнено системи критеріїв і показників формування вибору стратегій розвитку підприємств. Визначено, що найважливішим критерієм для сучасного ефективного управління є інтегральний показник вартості підприємства, який адекватно відображає економічну ефективність підприємства, його фінансову успішність, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та перспективи майбутньої діяльності.

Ключові слова: стратегії розвитку підприємств, критерії прийняття стратегічних рішень, вартість підприємства

The article clarifies and generalizes the system of criteria and indicators to choose enterprise development strategies. It is established that the most important criterion for modern effective management is an integral indicator of the cost of an enterprise, which adequately reflects the economic efficiency of the enterprise, its financial success, competitiveness, investment attractiveness and prospects for future activities.

Keywords: business development strategies, criteria for making strategic decisions, cost of enterprise

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростання мінливості характеру діяльності підприємств виникає необхідність застосування стратегічного підходу до їх управління.

Автомобільному транспорту, як одній зі складових транспортного комплексу України, притаманні проблеми, які в значній мірі ускладнюють його ефективний подальший розвиток. Це – застарілі рухомий склад і виробничо-технічна база, спад обсягів перевезень, невідповідність характеристик наявного рухомого складу вимогам клієнтів, низький рівень управлінських, маркетингових і фінансових технологій або їхня повна відсутність, недостатнє науково-методичне забезпечення транспортної галузі тощо [1]. Однією з необхідних передумов вирішення наявних проблем – є розробка проектів стратегічного розвитку суб'єктів господарювання [3, 5, 7, 8, 9]. Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає вирішення проблеми вибору критеріїв прийняття рішень із різноманітних систем, моделей і підходів оцінки ефективності досягнення цілей підприємства.

Аналіз публікацій та постановка завдання. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, формування стратегій розвитку підприємств та вибору їх критеріїв розглянуто у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців [1-9].

Аналіз наукових публікацій, присвячених проблемам вибору перспективних напрямків діяльності підприємств вказує на необхідність уточнення та узагальнення системи критеріїв і показників формування та вибору стратегії розвитку підприємства.

Основний матеріал. Ключовим елементом будь-якої моделі стратегічного управління є вибір критеріїв формування відповідних стратегій розвитку. Отже, виникає необхідність під час формування чи використання інструментарію стратегічного планування ретельно обґрунтувати сутність критеріїв вибору стратегій та їх граничні значення.

Для визначення сутності критеріїв прийняття рішень при розробці стратегії розвитку підприємства прослідкуємо еволюцію систем управління. В розвитку методології управління виокремлюють чотири етапи [6, 7], зміна яких обумовлена темпами змін у зовнішньому середовищі порівняно із реакцією підприємств.

Управління на основі контролю за виконанням рішень (I етап) почало застосовуватися при відносно стабільному зовнішньому середовищі в епоху масового виробництва (1900-1930 рр.). Головним завданням підприємців було удосконалення виробництва з метою зниження його витрат. Тому перші моделі оцінки результатів управлінських рішень є досить простими для розрахунку і ґрунтуються на фінансових показниках (зростання прибутку, доходу; показники рентабельності, показники продуктивності, показники оборотності коштів; модель Дюпона).

Управління на основі екстраполяції (II етап) виникло в епоху масового збуту (1930-1950 рр.), при високих темпах росту товарних ринків та передбачуваності подій на них. Така ситуація дозволяла системі управління екстраполювати досягнутий рівень у майбутнє, враховуючи фактори, які діяли у минулому. Головне завдання підприємців в цей період – збалансувати протиріччя інтересів виробництва і збуту.

Крім показників, які вже на той час застосовувались як критерії прийняття управлінських рішень починають використовувати систему показників, яка базується на концепції дисконтування (чисту теперішню вартість, внутрішню норму рентабельності) та грошовий потік підприємства.

Управління на основі передбачення (III етап) виникло в постіндустріальну епоху (1950-1970 рр.) в умовах зростання темпів змін зовнішнього середовища, збільшення ролі технічного прогресу, який супроводжувався можливістю вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них через розробку відповідної стратегії.

В управлінні розробляються моделі, які дозволяють виконувати стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, враховуючи альтернативні варіанти рішень (модель БКГ, Мак-Кінсі, СВOT-аналіз тощо). Показники, які застосовуються в цих моделях – частка ринку, прибуток, виручка та темпи їх змін. В методах управління, спрямованих на передбачення змін, широко застосовуються інтегральні показники прийняття рішень.

Стратегічне управління (IV етап) виникає в період продовження постіндустріальної епохи (у 1970-х роках), який характеризується посиленням нестабільності ринку, обмеженістю світових ресурсів, виникненням криз. Підприємці в своїй діяльності потребують комплексного розв'язання стратегічних і поточних проблем в умовах невизначеності. Для підприємств

головною метою стає розвиток, тобто цілеспрямована зміна кількісних та якісних характеристик функціонування. В системі управління рішення спрямовуються на створення і зростання вартості підприємства.

Перше десятиріччя XXI століття поставило перед підприємствами основну задачу менеджменту, яка полягає в тому, щоб передбачити зміни зовнішнього середовища і підготувати реакцію на ці зміни. Суттєво зросла роль інформаційних технологій та інтелектуального капіталу в діяльності та менеджменті підприємств. В якості основних моделей в рамках стратегічного розвитку підприємств виокремлюються системи збалансованих показників.

Таким чином, становлення підприємства як відкритої системи, зумовлене зміною умов господарювання в зв'язку з посиленням невизначеності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного управління, яке є сучасним інструментом управління розвитком підприємства, спрямованим на підвищення потенціалу шляхом досягнення конкурентоздатності в умовах нестабільності зовнішнього середовища [3, 5, 7, 8].

У вітчизняній науковій літературі до 1990-х років значна увага приділялась обґрунтуванню показників ефективності суспільного виробництва (макрорівень) і дещо менше – показникам на рівні господарських суб'єктів, що обумовлено ідеологічним несприйняттям ринкових принципів господарювання. В економічній літературі та практиці загальноживаними показниками економічного ефекту стали дохід, прибуток, обсяг виробництва (валова, товарна, чиста продукція). Саме вони і розглядалися як кінцеві результати господарської діяльності товаровиробників. Значна увага приділяється показникам, які характеризують використання фінансових ресурсів, зокрема показники продуктивності праці, основних і оборотних засобів, узагальнюючі показники (прибуток, рентабельність виробництва), показники ефективності капітальних вкладень. З розвитком ринкових відносин при прийнятті управлінських рішень почали застосовувати показники фінансової стійкості та ліквідності.

Протягом останнього десятиріччя у науковій економічній літературі досить часто критикуються традиційні критерії управлінських рішень, джерелом розрахунку яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Така критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття економічно обґрунтованих рішень. Прибутку як виду економічного ефекту притаманна значна умовність, викликана невідповідністю його величини фактичному наповненню реальними фінансовими ресурсами, які можуть бути використані підприємством для фінансування виробничих і соціальних програм.

Такий критерій, як розмір грошового потоку має особливе значення для підприємства, оскільки він представлений грошовими коштами, які реально можуть бути використані для розв'язання актуальних проблем розвитку підприємства.

У світовій економічній літературі та в новітніх вітчизняних публікаціях як критерій вибору стратегій розвитку підприємства застосовується показник зростання його вартості. Підвищення вартості підприємства – мета більш природна і логічна для менеджера та всіх зацікавлених в суб'єкті господарювання осіб і є більш універсальною, ніж збільшення прибутку.

В рамках концепції вартісно-орієнтованого менеджменту підприємства (VBM) цільовою функцією управління є максимізація вартості підприємства, яка визначається його здатністю генерувати грошові потоки, а нова вартість створюється лише тоді, коли суб'єкт господарювання отримує достатню віддачу від інвестованого капіталу. Визначення вартості підприємства в динаміці дає змогу оцінити перспективи бізнесу в найближчі роки. Чим більше вартість підприємства перевищує авансовані в бізнес кошти, тим ефективніше воно працює.

На теперішній час основними концепціями вартісно-орієнтованого управління підприємством є [2, 3, 4]: концепція Раппапорта; концепція Коупленда / Коллера / Мурріна; концепція Стерна-Стюарта; концепція Левіса; концепція в рамках планування і контролю (ПіК). Аналіз цих концепцій показав, що основна відмінність між ними полягає в особливостях методик оцінки вартості підприємства, в той час, як вихідні передумови і управлінські підходи приблизно однакові.

Концепція управління на основі економічної доданої вартості (EVA) з'явилася як результат розвитку концепції управління на основі вартості. У вітчизняній економічній літературі даний підхід розглядається в окремих працях [6, 7, 9].

Показник EVA став послідовником таких показників, як рентабельність інвестицій та рентабельність робочого капіталу і застосовується для оцінки ефективності діяльності підприємства з позицій його власників, на думку яких, діяльність підприємства має для них корисний ефект у разі, якщо підприємство заробило більше, ніж становить дохідність альтернативних вкладень. Дослідження, які здійснювалися у 90-х роках XX століття, свідчать про те, що EVA забезпечує отримання кориснішої інформації про ефективність діяльності підприємства, ніж обліковий інструментарій – бухгалтерський прибуток, темпи його зростання або показники рентабельності. Оскільки EVA оцінює не лише кінцевий результат, а те, якою ціною він був отриманий (тобто який обсяг капіталу і за якою ціною був використаний). В процесі розрахунку EVA із суми прибутку вираховується не тільки плата за користування позиковим капіталом, а і власним. Отже, можна стверджувати, що такий підхід більшою мірою є економічним, ніж бухгалтерським.

Вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища і підвищення ролі інтелектуального капіталу в їх ефективній діяльності сприяло розробці моделі управління з використанням Збалансованої системи показників (ЗСП), яка розглядає діяльність підприємства за чотирма напрямками: фінансовим, взаємовідносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчання та розвитку персоналу.

Більшість сучасних збалансованих систем є економічними різновидами цільового підходу, розрізняючись або методами, або інструментами досягнення поставлених перед підприємством цілей. Основними підходами до формування збалансованих систем, які дозволяли б управляти підприємством є [8]: концепція збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортон; модель Мейсела; піраміда ефективності К. Мак Нейра, Р. Ланча, К. Кросса; „панель управління” французьких економістів; модель К. Адамса і П. Робертса; модель Стейкхолдер; універсальна система показників Рамперсада К. Хьюберта.

Найбільш пристосованою до вітчизняних умов господарювання є ЗСП Каплана і Нортон, яка дозволяє переводити конкретну діяльність і стратегію в набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного управління і контролю.

Збалансована система показників передбачає використання як формалізованих, так і неформалізованих показників. В сучасних вітчизняних умовах, яке характеризується формуванням виробничої культури суб'єктів господарювання менеджери повинні доводити працівникам чіткі формалізовані критерії, які характеризують результати їх роботи, межу відповідальності за виконання встановлених зобов'язань. Незважаючи на висвітлення деяких аспектів побудови системи збалансованих показників, ще й досі відсутні дослідження щодо адаптації їх до умов розвитку бізнесу в Україні та відповідності їхнього стандартного набору до специфіки функціонування транспортної галузі. Тому дана концепція може стати початком подальших досліджень.

В світовій практиці показниками, що найбільш застосовуються для оцінки діяльності підприємства є [2, 5, 8]: виручка, прибуток, зростання виручки та прибутку, грошовий потік, продуктивність праці, рентабельність авансованого капіталу, частка ринку. Набір показників ефективності, найуживаніших західними фірмами, досить часто збігається, але водночас фірми не обмежуються зазначеним переліком пріоритетних для них показників і розробляють свою власну систему або ж застосовують одну з рекомендованих, що створюється різними консалтинговими компаніями.

Специфіка українського менеджменту полягає в тому, що українських менеджерів більше турбують питання виробництва і правильного спрямування грошових потоків, а не ринкова вартість очолюваних ними підприємств. Як наслідок, маємо дуже низьку капіталізацію української економіки.

Аналіз досліджень з проблем розробки стратегії розвитку підприємств дозволив виділити наступні групи показників, які на підприємствах можуть розглядатися як критерії прийняття стратегічних рішень:

- 1) показники, які визначають рівень використання ресурсів підприємства (фінансових та виробничих);
- 2) показники, які характеризують компетентність управлінського персоналу підприємства;
- 3) показники, які визначають конкурентну перевагу підприємства;
- 4) показники, які характеризують обґрунтованість стратегії;
- 5) показники, які характеризують якість стратегічної інформації (рівень формування і використання інформаційних ресурсів);
- 6) показники, які ідентифікують ризик та невизначеність;
- 7) показники, які характеризують економічну цінність стратегії;
- 8) показники, які характеризують вартість стратегії.

Таким чином, критерії прийняття стратегічних рішень повинні характеризувати всі основні процеси, які формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Їх вибір залежить від мети і часового інтервалу стратегії розвитку підприємства.

Висновки. На основі проаналізованої проблеми можна стверджувати, що для формування стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту здебільшого до уваги беруться такі критерії як: максимізація прибутку або виручки; показники рентабельності; зростання ринку (попиту) і відносна частка на ринку; комплексний показник конкурентоспроможності підприємства; період окупності витрат; показники врахування впливу внутрішнього і зовнішнього середовища; показники внутрішнього стану (потенціалу) підприємства; зростання вартості підприємства або грошового потоку та ін.

При цьому зростання вартості підприємства – один із найважливіших критеріїв сучасного ефективного управління. Це інтегральний показник, який, формуючись під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, адекватно відображає економічну ефективність підприємства, його фінансову успішність, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та перспективи майбутньої діяльності.

Література:

1. Бідняк М.Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: монографія., Бідняк М.Н., Біліченко В.В. – Вінниця., УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006.
2. Валадайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия., Валадайцев С.В. – М., Проспект, 2008. – 576 с.
3. Гончарова Н.П. Управление предприятиями: современные тенденции развития: монография., Гончарова Н.П., Федонін О.С., Швиданенко Г.О.; заг. ред Федоніна О.С. – К., КНЕУ, 2006.
4. Грязнова А.Г., Оценка бизнеса: учебник., Грязнова А.Г., Федотова М.А. – М., Финансы и статистика, 2009. – 736 с.
5. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление., Коупленд Т., Мурин Дж. [пер. с англ.] – М., ЗАО Олимп-Бизнес, 1999.
6. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посібн. – К.: вид-во ЦУЛ, 2012. – 224 с.
7. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посібн. – К., Каравела, 2015. – 304 с.
8. Староверова Г.С. Оценка и управление стоимостью предприятия (организации): учебное пособие. Часть 1., Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев. – Вологда., ВоГУ, 2014.
9. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль., ТНЕУ, 2009. – 635 с.

УДК 331.101.3

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ / ADAPTATION OF EUROPEAN MODELS OF MOTIVATION OF EMPLOYEES IN ENTERPRISES OF UKRAINE

Васюта В.Б., PhD in Philosophy, канд. техн. наук, доцент
Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка, Україна

Учасник конференції

Проаналізовано національні особливості мотиваційної системи управління персоналом на українських підприємствах. Охарактеризовано умови функціонування вітчизняних підприємств. Зроблено аналіз європейських моделей мотивації працівників. Виділено основні чотири моделі: німецьку, шведську, англійську, французьку та польську. Розглянуто досвід розвинених країн Західної Європи у сфері нематеріального стимулювання персоналу. Досліджено можливість адаптації європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України.

Ключові слова: персонал, мотивація праці, стимулювання, моделі мотивації та стимулювання, методи мотивації.

The national peculiarities of the motivation system of personnel management of Ukrainian enterprises are analyzed. The conditions of functioning of domestic enterprises are described. An analysis of European models of employee motivation has been made. The main four models are distinguished: German, Swedish, English, French and Polish. The experience of developed Western European countries in the field of non-material incentives for personnel is considered. The possibility of adaptation of European models of employees' motivation at Ukrainian enterprises is researched.

Keywords: personnel, motivation of work, stimulation, models of motivation and stimulation, methods of motivation.

В умовах інтеграції України до Світової організації торгівлі та Євросоюзу проблема мотивації працівників має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.